

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PRANATA LABORATORIUM PENDIDIKAN DI INSTITUT PERTANIAN BOGOR

Faisal Ali Ahmad, Fiddini Alham

Dosen Tetap Universitas Andalas, Dosen Tetap Universitas Samudra

faisal.aa13579@gmail.com , fiddini.alham@gmail.com

Abstract: The purpose of this research was analyzed the performance improvement strategy of laboratory assistant (PLP) in Bogor Agricultural University (IPB) by applied functional force. The research was conducted by using a structure approach model of Analytical Hierarchy Process (AHP) with software Expert Choice 2000 as instrument to know structure and strategy alternative priority. The data were primary data and secondary data. The primary data were the result of interviewed with five experts who have capabilities in performance management, laboratory, and understand the roles and PLP duties. The research showed that the most important was strategy alternative, and became a main priority in order to improve the performance of PLP in IPB improved the welfare with the rank (0.329). The result was also showed that most actors involved and influential in improving the performance of PLP, is the head of the laboratory with the rank (0.440), while the goal is a main priority in improving performance is increasing the professionalism of PLP (0.431). In conclusion, performance of PLP in IPB can be improved by pay attention their welfare. Besides that, the head of laboratory should be able to encourage and motivate in improving their performance, so PLP is capable to work professionally and give the best service to consumers.

Keywords: AHP, Performance, PLP, Strategy

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis strategi peningkatan kinerja pranata laboratorium pendidikan (PLP) di Institut Pertanian Bogor (IPB), dengan diterapkannya jabatan fungsional PLP. Penelitian dilakukan dengan menggunakan model pendekan struktur AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dengan *Software Expert Choice 2000* sebagai alat untuk melihat struktur dan prioritas utama alternatif strategi. Data yang digunakan adalah data primer yang merupakan hasil wawancara terhadap 5 orang pakar yang memiliki kapabilitas dalam manajemen kinerja, laboratorium, dan pemahaman terhadap peran dan tugas PLP. Hasil penelitian menunjukkan alternatif strategi yang paling penting dan menjadi prioritas utama dalam rangka peningkatan kinerja PLP di IPB adalah meningkatkan kesejahteraan dengan bobot (0,329). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa aktor yang paling terlibat dan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja PLP adalah kepala laboratorium dengan bobot sebesar (0,440), sedangkan tujuan yang menjadi prioritas utama dalam meningkatkan kinerja PLP adalah meningkatkan profesionalisme PLP (0,431). Kinerja PLP di IPB dapat ditingkatkan dengan memperhatikan kesejahteraannya sejalan dengan diterapkannya jabatan fungsional PLP. Selain itu kepala laboratorium, sebaiknya dapat mendorong dan memotivasi para PLP dalam meningkatkan kinerjanya, sehingga PLP mampu bekerja secara mandiri dan profesional serta memberikan pelayanan yang terbaik dan berorientasi kepada kepuasan konsumen.

Kata kunci: AHP, Kinerja, PLP, Strategi

PENDAHULUAN

Pasar bebas di Asia yang ditandai dengan *Asean Free Trade Agreement* (AFTA) mengharuskan semua sektor bersiap-siap masuk dalam persaingan baik nasional maupun internasional yang semakin ketat, termasuk bidang pendidikan. Gelombang pergerakan universitas-universitas di negara berkembang seperti Hongkong, Thailand, Singapore, Malaysia, dan Taiwan mengarah kepada universitas berkelas dunia (*World Class University*). Merespon berbagai perkembangan dan dinamika lingkungan tersebut menuntut Institut Pertanian Bogor (IPB) untuk mampu mengelola seluruh sumberdaya yang dimilikinya guna mencapai visi, misi dan tujuannya. Sebagaimana diketahui bersama, bahwa visi dan misi IPB untuk menjadi perguruan tinggi bertaraf internasional serta penancangan IPB menjadi *Research Based University* (RBU), harus didukung oleh sumberdaya manusia (SDM) yang berkualitas tinggi. Karena organisasi merupakan sistem sosial dengan SDM sebagai faktor utama untuk mencapai efektivitas dan efisiensi (Rad dan Yarmohammadian, 2006).

Institut Pertanian Bogor sebagai lembaga pendidikan di Indonesia dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (IPTEKS), didukung oleh tenaga laboran. Tenaga laboran berperan sebagai motor penggerak laboratorium untuk penelitian, pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat. Pada awal tahun 2010, berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 03/Januari/2010 dan Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan KBKN No. 02/V/PB/2010 dan No. 13/Mei/2010, telah mulai menerapkan jabatan fungsional pada teknisi, laboran, analis dan instruktur yang sekarang dikenal dengan nama Pranata Laboratorium Pendidikan (PLP). PLP merupakan jabatan yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk melakukan pengelolaan laboratorium pendidikan yang diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan hak dan kewajiban yang diberikan secara penuh oleh pejabat yang berwenang. Penerapan jabatan fungsional ini penting, karena selama ini pengelola laboratorium masih termasuk pada jabatan fungsional umum. Akibatnya penghargaan terhadap profesionalisme pengelola laboratorium berpengaruh terhadap motivasi kerja dan berpotensi untuk menurunkan kualitas dan produktifitas kinerja. Selain itu dapat menyebabkan peran laboratorium belum optimal dalam mendukung pencapaian misi Tridharma Perguruan Tinggi (PERMENPAN dan Peraturan Bersama MENDIKNAS & KBKN, 2010).

Laboratorium beserta seluruh isinya merupakan aset yang mahal, dan akan bertambah sangat mahal bila tidak difungsikan dan dikelola dengan baik. Pada kenyataannya, banyak laboratorium di IPB yang fungsi dan pengelolaannya belum optimal sehingga aset yang harganya mahal tadi dibiarkan terbengkalai bahkan sampai rusak. Kondisi ini tentunya sangat bertolak belakang dengan tujuan IPB untuk mencapai *Research Based University* menuju *World Class University*, bahkan mengakibatkan atau menimbulkan kerugian yang sangat besar bagi IPB sendiri. Untuk itu dibutuhkan suatu strategi dalam meningkatkan kinerja PLP, agar tidak menimbulkan kerugian yang signifikan sehingga visi, misi dan tujuan institusi dapat tercapai. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan pokok yang akan menjadi pembahasan dalam penelitian ini yaitu bagaimana strategi peningkatan kinerja laboran di IPB dengan diterapkannya jabatan fungsional PLP saat ini. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis faktor, aktor, indikator, dan alternatif strategi yang berpengaruh secara dominan dalam rangka peningkatan kinerja PLP di IPB.

KAJIAN TEORI

Strategi. Penyusunan strategi ditentukan oleh misi yang komprehensif dan tegas, keberhatian dalam menilai lingkungan eksternal serta keterbukaan organisasi dalam menyadari kekuatan dan kelemahannya (Hubeis dan Najib 2008). Hrebiniak (2005) melaporkan bahwa dari survey yang dilakukan terhadap 160 perusahaan multinasional selama kurun waktu 5 tahun menunjukkan bahwa kinerja perusahaan yang diukur dari tingkat pengembalian kepada para pemegang saham, memiliki korelasi yang sangat besar dengan budaya perusahaan (*corporate culture*), struktur organisasi, serta berbagai faktor lain yang berkaitan dengan eksekusi strategi organisasi.

Kinerja. Menurut Mangkuprawira (2004), kinerja mengacu pada sesuatu yang berkaitan dengan kegiatan dalam melakukan pekerjaan, meliputi hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Mathis dan Jackson (2003) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja merupakan hasil dari kegiatan yang harus ataupun tidak harus dilakukan karyawan berupa kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tanggungjawabnya dan norma-norma yang berlaku pada perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

Manajemen Kinerja. Menurut Bacal (2002), manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara seorang karyawan dengan pengawas langsungnya. Manajemen ini meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para karyawan, seberapa besar kontribusi pekerjaan bagi pencapaian tujuan organisasi, bagaimana karyawan dan penyeliannya (*supervisor*) bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang, bagaimana prestasi akan di ukur, dan mengenali berbagai hambatan kinerja. Manajemen kinerja merupakan sebuah sistem, karenanya ia harus berhubungan dengan bagian-bagian lain dari suatu sistem yang lebih luas fungsinya pada organisasi. Sistem tersebut menerima input dan melalui serangkaian proses, mengubah input menjadi output produk, jasa, ataupun informasi.

Menurut Noe *et al.*, (2010), ada tiga bagian penting dari manajemen kinerja yang harus jadi perhatian, yaitu: (1) mendefinisikan kinerja, (2) mengukur kinerja, dan (3) memberikan umpan balik informasi kinerja. Manajemen kinerja dapat dijadikan landasan bagi promosi, mutasi dan evaluasi, sekaligus penentuan kompensasi dan penyusunan program pelatihan. Manajemen kinerja juga dapat dijadikan umpan balik untuk pengembangan karier dan pengembangan pribadi karyawan.

Penilaian Kinerja. Ma'arif dan Kartika (2012) menyatakan aspek penting yang perlu diperhatikan dalam manajemen kinerja suatu organisasi pemerintah maupun swasta adalah kondisi kinerja karyawan yang terdapat di dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, untuk mengetahui kondisi kinerja karyawan tersebut perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja mereka. Penilaian kinerja dapat juga diartikan sebagai sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait diri seseorang atau suatu kelompok (Cascio 1995). Menurut Ma'arif dan Kartika (2012), penilaian kinerja merupakan penilaian relatif kinerja karyawan saat ini dan masa lalu terhadap standar kinerja setiap karyawan. Proses penilaian kinerja melibatkan: penetapan standar kinerja, penilaian kinerja aktual karyawan terhadap standar tersebut, dan pemberian umpan balik pada karyawan.

Laboratorium. Laboratorium pendidikan didefinisikan sebagai unit penunjang akademik pada perguruan tinggi yang digunakan untuk kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian

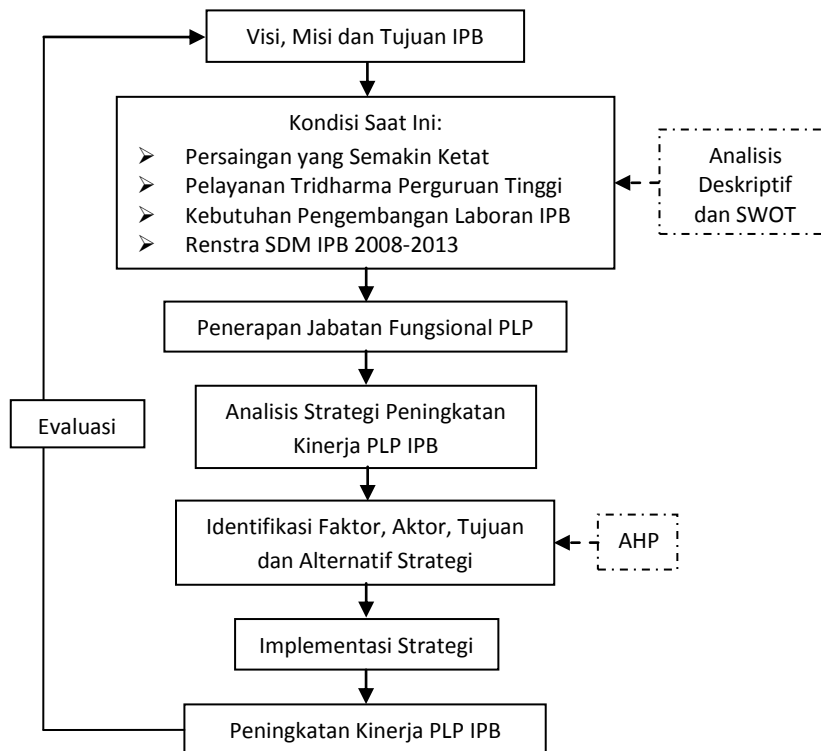
kepada masyarakat dengan menggunakan peralatan dan bahan berdasarkan metode keilmuan tertentu. Peralatan laboratorium adalah mesin, perkakas, perlengkapan, alat-alat kerja dan alat bantu kerja yang secara khusus digunakan di laboratorium, dalam rangka pelaksanaan pengujian, kalibrasi, dan produksi dalam skala terbatas. Pranata Laboratorium Pendidikan yang selanjutnya disingkat PLP terdiri dari dua tingkatan, yaitu: PLP tingkat Ahli adalah jabatan fungsional yang diduduki oleh PNS, yang dalam ruang lingkup tugasnya adalah mengelola laboratorium berdasarkan metode keilmuan tertentu, baik untuk pendidikan, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat. Pemegang jabatan fungsional PLP diharapkan mampu menyesuaikan diri dan menerapkan standar sistem manajemen mutu laboratorium modern (ISO/IEC 17025), yang sudah mulai diterapkan di beberapa laboratorium perguruan tinggi. Kegiatan pengelolaan pada jabatan fungsional ini, meliputi: (a) merencanakan, (b) mengoperasikan, (c) memelihara, (d) mengevaluasi, dan (e) mengembangkan. Sedangkan PLP tingkat Terampil adalah jabatan fungsional yang diduduki oleh PNS, yang dalam ruang lingkup tugas dan kegiatannya meliputi: (a) merencanakan, (b) mengoperasikan, (c) memelihara, dan (d) mengevaluasi (PERMENPAN dan Peraturan Bersama MENDIKNAS & KBKN 2010).

Kompetensi. Menurut Palan (2007), kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Menurut Mangkuprawira (2012), manajemen kompetensi dapat diartikan sebagai mengidentifikasi, menilai, dan melaporkan level kompetensi karyawan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki SDM yang memadai untuk menjalankan strateginya. Ada beberapa alasan yakni: (1) perekonomian dunia ditandai oleh perubahan drastis dan inovasi teknologi, (2) aspirasi organisasi pada sebuah pasar, (3) ketidakpuasan terhadap mutu pendidikan, (4) kesamaan pemahaman mengenai kompetensi, (5) gerakan mutu menuntut organisasi untuk memastikan bahwa karyawan mereka kompeten, dan (6) kompetensi juga mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi atau kebangsaan. Ada tiga pendekatan utama pada manajemen kompetensi yaitu akuisisi kompetensi (*competency acquisition*), pengembangan kompetensi (*competency development*), dan penyebaran kompetensi (*competency deployment*).

Karir. Karir adalah semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan dalam pekerjaannya (Werther dan Keith Davis 1996, disitasi Ma'arif dan Kartika 2012). Menurutny karir merupakan sarana yang memiliki kesempatan untuk membentuk seseorang/individu karyawan membuat perencanaan karir dengan mempertemukan antara keahlian, keinginan, dan kebutuhan tujuan pribadinya dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan. Karyawan dapat bekerja secara maksimal apabila dia mengetahui arah dan tujuan organisasi dan apa peranan yang dimainkannya dalam pencapaian tujuan tersebut. Selain itu, peran dan tanggungjawab yang diberikan oleh organisasi harus sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Apabila dirasakan ada kekurangan (*gap*) maka diberikan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

METODE

Adapun kerangka konseptual dari penelitian ini tersaji pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Penelitian
Sumber: Diolah dari Kerangka Pemikiran

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui pengamatan langsung di lapangan, wawancara langsung dengan para pakar dan pihak laboran yang dipilih secara sengaja menggunakan instrument berupa kuesioner. Sedangkan data sekunder diperoleh dari Kementerian Pendidikan Nasional dan Direktorat SDM IPB baik berupa profil, renstra, pedoman pengelolaan SDM, laporan tahunan, studi literatur menggunakan buku, jurnal, internet dan informasi lainnya yang berhubungan dengan topik penelitian ini.

Pakar adalah orang-orang yang memiliki kapabilitas dan berpengalaman, atau orang-orang yang terlibat secara langsung dan atau berpengaruh dalam pengambil kebijakan di IPB. Pakar yang dipilih adalah orang-orang yang memiliki kapabilitas dan memahami dan atau mempunyai pengalaman dibidang laboratorium, PLP dan manajemen kinerja. Pakar dalam penelitian ini sebanyak 5 orang yang terdiri dari Kemendiknas, Direktur SDM IPB, Kepala Laboratorium Terpadu, Perwakilan PLP, dan pengamat PLP atau pakar dari independen.

Data diolah menggunakan *Software Expert Choice 2000*. *Expert Choice* merupakan salah satu *Software AHP* yang memiliki kelebihan antara lain memiliki tampilan antarmuka yang lebih menarik, mampu mengintegrasikan pendapat pakar, dan tidak membatasi level dari struktur hirarki. Menurut Ishizaka dan Labib (2009), *Expert Choice* adalah *Software* pendukung yang bersahabat dan memberikan kontribusi besar terhadap keberhasilan metode AHP, karena menggabungkan pengguna grafis secara intuitif, perhitungan prioritas secara otomatis, dan memiliki beberapa cara untuk memproses analisis sensitivitas. Setelah diolah, data dianalisis menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Saaty (2008) mendefinisikan hirarki sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks

dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif.

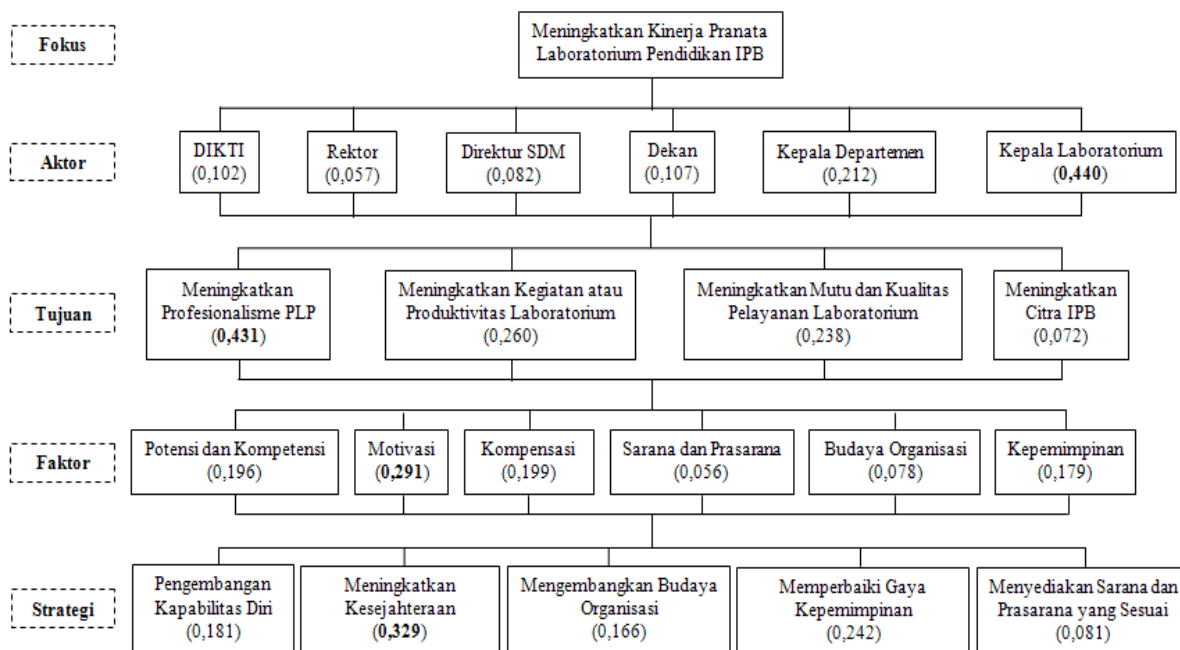
Saaty (2008) menyatakan tahapan-tahapan pengambilan keputusan dalam metode AHP pada dasarnya terdiri dari delapan langkah utama yaitu: (1) Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan; (2) Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria-kriteria dan alternatif-alternatif pilihan yang ingin di ranking; (3) Membentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat diatas. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan atau *judgement* dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat-tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya; (4) Menormalkan data yaitu dengan membagi nilai dari setiap elemen di dalam matriks yang berpasangan dengan nilai total dari setiap kolom; (5) Menghitung nilai *eigen vector* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data (preferensi) perlu diulangi. Nilai *eigen vector* yang dimaksud adalah nilai *eigen vector* maksimum yang diperoleh dengan menggunakan matlab maupun dengan manual; (6) Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki; (7) Menghitung *eigen vector* dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai *eigen vector* merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensintesis pilihan dalam penentuan prioritas elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan; (8) Menguji konsistensi hirarki. Jika rasio konsistensi besar dari 10 % maka penilaian harus diulangi kembali.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Landasan utama penelitian ini adalah struktur AHP yang dibangun dengan komponen-komponen yang telah disusun berdasarkan hasil studi pustaka, wawancara, pengamatan dan analisis peneliti di lokasi penelitian. Dalam proses penyusunan hirarki, terlebih dahulu dilakukan wawancara tidak terstruktur mengenai gambaran kinerja PLP di IPB. Wawancara dilakukan terhadap 4 orang yang mengetahui informasi yang dibutuhkan peneliti, terdiri dari Kepala Laboratorium Terpadu, Ketua Paguyuban PLP serta dua orang PLP senior di IPB. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari wawancara tidak terstruktur tersebut kemudian peneliti menyusun struktur AHP, yang kemudian didiskusikan kembali dengan ke 5 orang pakar yang dipilih dalam pengisian kuesioner.

Struktur hirarki strategi peningkatan kinerja PLP di IPB disusun ke dalam Lima level hirarki dan penyusunan tersebut berdasarkan hal-hal yang saling terkait dan sangat penting dalam rangka mencapai tujuan atau fokus. Tingkatan hirarki tersebut meliputi: (1) Level pertama ditetapkan sebagai *Goal/Fokus* yang ingin dituju, yaitu: Meningkatkan Kinerja Pranata Laboratorium Pendidikan IPB; (2) Level kedua adalah Aktor yang terlibat dalam pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja PLP-IPB yang terdiri dari enam aktor yaitu: Dikti, Rektor, Direktorat SDM, Dekan, Kepala Departemen dan Kepala Laboratorium; (3) Level ketiga adalah Tujuan yang ingin dicapai dalam peningkatan kinerja PLP-IPB yang terdiri dari empat tujuan, yaitu: Meningkatkan Profesionalisme PLP, Meningkatkan Kegiatan atau Produktivitas Laboratorium, Meningkatkan Mutu dan Kualitas Pelayanan Laboratorium, Meningkatkan Citra IPB; (4) Level keempat adalah Faktor yang terdiri dari enam hal-hal yang penting bagi peningkatan kinerja PLP-IPB, yaitu: Faktor Potensi dan Kompetensi, Motivasi, Kompensasi, Sarana dan Prasarana, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan; (5) Level kelima ditetapkan sebagai Alternatif Strategi yang dapat digunakan dalam mencapai *goal/fokus* yang terdiri dari lima alternatif strategi, yaitu: Mengembangkan Kapabilitas Diri, Meningkatkan Kesejahteraan, Mengembangkan Budaya Organisasi, Memperbaiki Gaya Kepemimpinan dan Menyediakan Sarana dan Prasarana yang Sesuai.

Analisis hasil pengolahan data secara vertikal bertujuan untuk melihat pengaruh setiap elemen pada tingkat hirarki tertentu terhadap sasaran utama atau fokus. Pengolahan vertikal akan menunjukkan prioritas alternatif strategi peningkatan kinerja PLP yang dapat dipilih berdasarkan bobot terbesar dari masing-masing elemen hirarki seperti yang tersaji pada Gambar 2 di bawah ini.



Gambar 2. Bobot Prioritas Pada Masing-masing Level Hirarki

Sumber: Data diolah

Aktor adalah orang-orang yang terlibat dan berperan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja PLP di IPB. Berdasarkan hasil pengolahan data secara vertikal menunjukkan prioritas bahwa aktor yang paling terlibat dan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja PLP adalah Kepala Laboratorium dengan bobot sebesar 0.440. Selanjutnya prioritas aktor kedua, ketiga dan seterusnya ditempati oleh Ketua Departemen (0.212), Dekan (0.107), Dikti (0.102), Direktur SDM (0.082), dan Rektor (0.057). Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi, laboratorium di perguruan tinggi dipimpin oleh seorang kepala laboratorium yang memiliki keahlian dan telah memenuhi persyaratan, sesuai dengan cabang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni tertentu. Sebagai kepala laboratorium yang ditetapkan berdasar SK Pimpinan Perguruan Tinggi, ia bertanggung jawab dalam pengelolaan laboratoriumnya, termasuk pembinaan dan pengembangan tenaga yang bekerja di laboratorium. Tenaga yang bekerja di laboratorium perguruan tinggi, pada umumnya terdiri dari: (1) dosen, (2) instruktur, (3) laboran, (4) teknisi dan (5) analis. Pada umumnya, tenaga instruktur, laboran, analis dan teknisi, mempunyai tugas di laboratorium perguruan tinggi sebagai mitra kerja bagi dosen dan mahasiswa dalam pelaksanaan proses pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, karena dalam hal-hal tertentu mereka juga memberikan pelayanan kepada masyarakat yang memerlukannya.

Sebagai atasan langsung yang hampir setiap hari berinteraksi dengan PLP, peran kepala laboratorium dalam meningkatkan kinerja PLP menjadi sangat penting dan menentukan terhadap tercapainya efisiensi dan efektivitas pengelolaan laboratorium. Wayne *et al.* (1997) menyatakan bahwa kinerja karyawan yang tinggi (baik) merupakan gabungan antara kinerja individu, tim kerja dan gaya kepemimpinan. Beberapa riset menunjukkan hasil

yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan (Stashevsky dan Koslowsky 2006). Kepemimpinan memiliki peranan penting, karena pemimpin merupakan fungsi manajemen yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Rad dan Yarmohammadian 2006).

Hasil penelitian Ramly (2013) menemukan bahwa praktek kepemimpinan di IPB dapat menerapkan model kepemimpinan transformasional dengan gaya kepemimpinan *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation*. Sifat dari kepemimpinan transformasional akan berhubungan secara positif terhadap beberapa hasil organisasi, seperti kinerjanya (Pillai dan Williams 2004). Kepemimpinan transformasional sering dikaitkan dengan hasil (*outcome*) seperti efektifitas kepemimpinan, sifat inovatif, dan peningkatan kualitas dari suatu organisasi (Ozaralli 2003). Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa prioritas kepemimpinan transformasional pada perilaku *inspirational motivation* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keandalan seseorang yaitu kemampuan karyawan lini depan untuk memberikan pelayanan yang akurat, tepat dan cepat. Sedangkan perilaku kepemimpinan *intellectual stimulation* mempunyai pengaruh yang positif terhadap kualitas kinerja karyawan lini depan pada organisasi.

Hal ini sesuai dengan pendapat Ramsden (2006), bahwa karakteristik pemimpin diharapkan mempunyai visi, imajinasi, integritas akademik, inspirasi, jaringan kerja, percaya diri dan kolaborasi. Selain aspek di atas, untuk tercapainya peningkatan kinerja PLP di IPB diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat dan dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi laboratorium yang ada. Disisi lain seorang kepala laboratorium harus mempunyai pandangan kedepan dan mampu menciptakan kerjasama kemitraan, saling mendukung dan berbagi (*sharing*).

Tabel 1 di bawah ini menunjukkan prioritas tujuan yang ingin dicapai dalam meningkatkan kinerja PLP di IPB.

Tabel 1. Prioritas Tujuan

Tujuan	Bobot	Persentase (%)	Prioritas
Meningkatkan profesionalisme PLP	0.431	43	1
Meningkatkan kegiatan atau produktivitas laboratorium	0.260	26	2
Meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan laboratorium	0.238	24	3
Meningkatkan citra IPB	0.072	7	4

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 1, tujuan yang menjadi prioritas utama dalam meningkatkan kinerja PLP adalah meningkatkan profesionalisme PLP dengan bobot sebesar (0.431), prioritas kedua adalah meningkatkan kegiatan atau produktivitas laboratorium (0.260), prioritas ketiga adalah meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan laboratorium (0.238), dan prioritas terakhir adalah meningkatkan citra IPB dengan bobot (0.072). Supaya laboratorium dapat berfungsi secara optimal, maka perlu dikelola secara profesional. Guna mendorong tumbuhnya profesionalisme PLP ini, maka diperlukan pola pembinaan dan pengembangan karir, sebagai pengakuan dan penghargaan terhadap kompetensi dan kinerja mereka.

Karir adalah semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan dalam pekerjaannya (Werther dan Keith Davis 1996, disitasi Ma'arif dan Kartika 2012). Menurut Ma'arif dan Kartika (2012), karir merupakan sarana yang memiliki kesempatan untuk

membentuk seseorang/individu karyawan membuat perencanaan karir dengan mempertemukan antara keahlian, keinginan, dan kebutuhan tujuan pribadinya dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan. Dalam rangka meningkatkan kinerja PLP diperlukan adanya suatu pemahaman yang jelas mengenai apa yang diharapkan oleh IPB dan PLP tersebut. PLP dapat bekerja secara maksimal apabila dia mengetahui arah dan tujuan organisasi dan apa peranan yang dimainkannya dalam pencapaian tujuan tersebut. Selain itu, peran dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi harus sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Apabila dirasakan ada kekurangan (*gap*) maka diberikan pelatihan atau pendidikan untuk meningkatkan kompetensinya.

Berdasarkan Tabel 2, faktor motivasi dengan bobot 0.291 merupakan prioritas tertinggi yang dipertimbangkan dalam strategi meningkatkan kinerja PLP. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikutip dalam PERMENPAN (2010), bahwa pengakuan dan penghargaan terhadap kinerja PLP berpengaruh terhadap motivasi kerja. Herzberg diacu Mangkuprawira (2011) mengemukakan suatu teori yang dikenal dengan teori dua faktor atau *two factors theory*. Teori ini menyatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor *Motivator* dan faktor *Hygiene*. Faktor *motivator* mencakup prestasi, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, peluang untuk berkembang, keterlibatan, dan kesempatan melakukan pekerjaan. Faktor *hygiene* mencakup balas jasa, kebijakan perusahaan, pengawasan, hubungan antar manusia, rasa aman, lingkungan kerja dan status.

Tabel 2. Prioritas Faktor

Tujuan	Bobot	Persentase (%)	Prioritas
Motivasi	0.2906	29.1	1
Kompensasi	0.1995	19.9	2
Potensi dan Kompetensi	0.1959	19.6	3
Kepemimpinan	0.1791	17.9	4
Budaya Organisasi	0.0784	7.8	5
Sarana dan Prasarana	0.0561	5.6	6

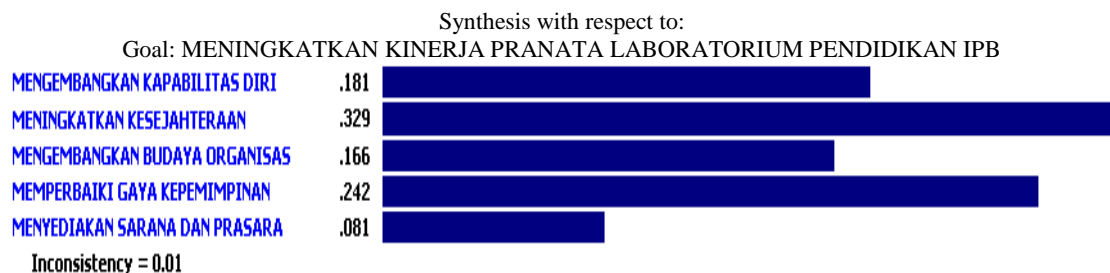
Sumber: Data diolah

Faktor yang menjadi prioritas selanjutnya yang memengaruhi peningkatan kinerja PLP adalah berturut-turut kompensasi (0.199), potensi dan kompetensi (0.196), kepemimpinan (0.179), budaya organisasi (0.078), sarana dan prasarana dengan bobot (0.056). Faktor kompensasi menjadi prioritas kedua yang mempengaruhi peningkatan kinerja PLP. Oleh karena itu jabatan fungsional PLP ini menjanjikan kompensasi yang bagus kepada para PLP apabila kinerja mereka juga bagus. Karena dengan adanya jabatan fungsional ini status keprofesionalan PLP akan lebih diakui, memperoleh tunjangan fungsional, jenjang karir jelas dan berpeluang untuk naik pangkat dan jabatan lebih cepat. Dengan prospek-prospek tersebut diharapkan para PLP lebih terpacu dalam meningkatkan kinerjanya dan lebih profesional dalam mengelola laboratorium.

Potensi dan kompetensi PLP di IPB harus ditingkatkan dan perlu dikelola dengan baik. Hal ini didukung oleh pernyataan Mangkuprawira (2012), bahwa manajemen kompetensi dapat diartikan sebagai mengidentifikasi, menilai, dan melaporkan level kompetensi karyawan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki SDM yang memadai untuk menjalankan strateginya. Menurut Mangkuprawira (2012), ada beberapa alasan mengapa potensi dan kompetensi karyawan perlu ditingkatkan, yaitu: (1) perekonomian dunia ditandai oleh perubahan drastis dan inovasi teknologi, (2) aspirasi organisasi pada sebuah pasar, (3) ketidakpuasan terhadap mutu pendidikan, (4) kesamaan pemahaman mengenai kompetensi, (5) gerakan mutu menuntut organisasi untuk memastikan bahwa karyawan mereka kompeten, dan (6) kompetensi juga mendukung pencapaian tujuan strategis

organisasi atau kebangsaan. Menurut PERMENPAN dan Peraturan Bersama MENDIKNAS & KBKN (2010), faktor-faktor penentu kesuksesan kerja pengelola laboratorium adalah: (1) Kompetensi personil yaitu: pengetahuan, pelatihan, pengalaman, keterampilan, dan motivasi; (2) Akomodasi laboratorium yaitu: peralatan dan instrumentasi, bahan kimia dan bahan bantu lainnya (kualitas dan kontinuitas), lingkungan yang sesuai; (3) Metode pengukuran/pengujian/kalibrasi yaitu: kalibrasi, unjuk kerja, termasuk bahan acuan; (4) Penanganan sampel/barang yaitu: jaminan mutu; (5) Uji banding antar laboratorium, uji CRM, dan uji profisiensi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka IPB dapat meningkatkan potensi dan kompetensi PLP dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan yang sesuai, memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, mengikuti PLP di seminar-seminar yang berkaitan dengan tugasnya di laboratorium baik nasional maupun internasional. Sedangkan faktor kepemimpinan, budaya organisasi, sarana dan prasarana bukan prioritas utama dalam meningkatkan kinerja PLP walaupun ketiga faktor tersebut juga sangat mempengaruhi kualitas kinerja para PLP di IPB. Oleh karena itu IPB harus tetap memperhatikan dan mengembangkan ketiga faktor tersebut agar tetap sejalan dengan tiga faktor yang menjadi prioritas utama.



Gambar 3. Hasil Sintesis Alternatif Strategi terhadap Fokus Utama

Sumber: Output Expert Choice dimodifikasi

Berdasarkan hasil sintesis penilaian bobot pada Gambar 3, menunjukkan bahwa alternatif strategi yang paling penting dan menjadi prioritas utama dalam rangka peningkatan kinerja PLP di IPB adalah meningkatkan kesejahteraan dengan bobot (0.329). Sedangkan alternatif strategi yang menjadi prioritas selanjutnya untuk meningkatkan kinerja PLP adalah berturut-turut memperbaiki gaya kepemimpinan dengan bobot (0.242), mengembangkan kapabilitas diri dengan bobot (0.181), mengembangkan budaya organisasi dengan bobot (0.166), dan menyediakan sarana dan prasarana yang sesuai dengan bobot (0.081). Pada Gambar 3 juga terlihat nilai inkonsistensi sebesar 0.01 yang berarti *judgment* para pakar konsisten dalam mengisi kuesioner, atau tidak terjadi penyimpangan dalam membandingkan unsur/elemen Alternatif Strategi dengan elemen Tujuan/Fokus.

Hasil penelitian membuktikan bahwa meningkatkan kesejahteraan PLP menjadi prioritas utama untuk mencapai kinerja terbaik para PLP di IPB. Kesejahteraan disini merupakan suatu sistem yang terorganisir yang bertujuan untuk membantu para PLP dalam mencapai standar hidup dan kesehatan yang memuaskan, dan memungkinkan mereka mengembangkan kemampuannya seoptimal mungkin dan meningkatkan kesejahteraannya secara selaras dengan kebutuhan keluarga dan masyarakat. Alternatif strategi memperbaiki gaya kepemimpinan, mengembangkan kapabilitas diri, mengembangkan budaya organisasi, dan menyediakan sarana dan prasarana yang sesuai merupakan prioritas selanjutnya yang secara sinergis dapat diterapkan dalam bentuk kebijakan-kebijakan yang harus diimplementasikan sebagai bagian dari indikator kinerja kunci dalam mengembangkan tenaga PLP.

Memperbaiki gaya kepemimpinan terutama kepala laboratorium menjadi prioritas dan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja PLP di IPB. Hasil penelitian yang dilakukan Sukmawati (2009) menyatakan bahwa praktek kepemimpinan dalam aspek perilaku akan mengindikasikan adanya perubahan dengan melakukan terobosan-terobosan baru kearah perkembangan yang lebih baik melalui 4 gaya kepemimpinan yaitu: (1) *charismatic leadership* adalah kemampuan seorang pemimpin dalam sikap menghargai, keyakinan, dan percaya diri; (2) *inspirational motivation* adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan semangat antusiasme dan optimisme, serta menciptakan tantangan baru bagi bawahannya, mengartikulasikan ekspektasi secara jelas, dan mendemonstrasikan cara kerja yang baik; (3) *intellectual stimulation* adalah kemampuan seorang pemimpin untuk berusaha menemukan ide-ide dan cara baru untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik, menjaga perasaan bawahan dengan tidak mengoreksi kesalahan didepan umum; dan (4) *individualized consideration* adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memperhatikan setiap kebutuhan bawahan untuk meningkatkan prestasinya, serta dapat bertindak sebagai pelatih dan penasehat.

Implikasi Manajerial. Dari hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan mengenai strategi peningkatan kinerja PLP di IPB, aktor yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja PLP di IPB adalah kepala laboratorium. Karena kepala laboratoriumlah yang dapat memantau dan mengawasi kinerja para PLP secara langsung. Karenanya kepala laboratorium harus memiliki karakter yang kuat dalam mendorong para PLP agar mampu bekerja seoptimal mungkin dan mampu menjalankan kepemimpinan yang efektif dengan mengembangkan Tujuh budaya organisasi IPB. Selain itu kepala laboratorium harus mampu memotivasi para PLP dengan mengembangkan perilaku *inspirational motivation*, karena faktor yang paling mempengaruhi kinerja PLP adalah faktor motivasi dengan cara memunculkan visi yang menarik, menantang PLP dengan standar kerja yang tinggi, berbicara tentang masa depan yang optimis, dan merangsang munculnya ide-ide baru dan kreatif dari PLP dalam bekerja. Beberapa penelitian yang dilakukan menyimpulkan bahwa karyawan akan bekerja dan melayani dengan baik apabila mereka juga dilayani dan diperhatikan dengan baik oleh atasannya. Tujuan penetapan jabatan fungsional PLP adalah: (1) pengembangan karir PNS yang bertugas mengelola laboratorium, dalam rangka kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi; (2) peningkatan profesionalisme dan kesejahteraan bagi PLP; dan (3) peningkatan kualitas pengelolaan laboratorium, berbasis ISO/IEC 17025. Selain itu dengan jabatan fungsional ini kedudukan PLP jelas dalam organisasi, tugas terstruktur dan berjenjang, kemandirian tugas diakui, jenjang karir dan jabatan jelas, memperoleh tunjangan fungsional dan berpeluang untuk naik pangkat lebih cepat. Oleh karena itu IPB harus bersegera memanfaatkan peluang yang ditetapkan pemerintah ini dengan mengelola PLP yang dimiliki seoptimal mungkin dengan mengimplementasikan alternatif-alternatif strategi yang dihasilkan dalam penelitian ini. Dengan demikian diharapkan para PLP dapat bekerja lebih profesional demi tercapainya visi dan misi IPB untuk menjadi *Research Based University* menuju *World Class University*.

Adapun alternatif strategi utama yang harus diperhatikan oleh IPB adalah meningkatkan kesejahteraan para PLP. Dengan diterapkannya jabatan fungsional ini otomatis kesejahteraan para PLP akan semakin meningkat, selain itu untuk menjamin kesejahteraan para PLP, IPB harus tetap menjalankan insentif berbasis kinerja, upah lembur, memberikan asuransi kesehatan, cuti, serta upaya-upaya lain yang dapat meningkatkan kesejahteraan. Adanya jabatan fungsional PLP ini diharapkan dapat memacu motivasi, kinerja, dan produktivitas tenaga-tenaga yang bertugas dan bertanggungjawab di laboratorium perguruan tinggi, guna lebih mengoptimalkan potensi dan kompetensi diri, sehingga berdampak positif

terhadap kualitas pengelolaan laboratorium perguruan tinggi dalam mengemban misi Tridharma Perguruan Tinggi. Pemegang jabatan fungsional PLP diharapkan mampu menyesuaikan diri dan menerapkan standar sistem manajemen mutu laboratorium modern (ISO/IEC 17025), yang sudah mulai diterapkan di beberapa laboratorium perguruan tinggi. Peningkatan kinerja dan kualitas tenaga PLP di IPB diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat di bumi pertiwi ini.

PENUTUP

Kesimpulan. (1) Alternatif strategi yang menjadi prioritas utama dalam peningkatan kinerja PLP adalah meningkatkan kesejahteraan dengan diterapkannya jabatan fungsional PLP. Sedangkan alternatif strategi memperbaiki gaya kepemimpinan, mengembangkan kapabilitas diri, mengembangkan budaya organisasi dan menyediakan sarana dan prasarana yang sesuai merupakan prioritas selanjutnya yang secara sinergis dapat diterapkan dalam bentuk kebijakan-kebijakan yang harus diimplementasikan sebagai bagian dari indikator kinerja kunci dalam mengembangkan tenaga PLP di IPB; (2) Kepala laboratorium adalah aktor yang sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja PLP di IPB. Seorang kepala laboratorium harus memiliki kapabilitas dan karakter yang kuat dalam mendorong dan memotivasi para PLP dalam meningkatkan kinerjanya, sehingga PLP mampu bekerja secara profesional dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada para konsumen. Bila hal ini terwujud merupakan indikasi bahwa IPB akan mampu mencapai visi dan misinya, dan IPB dapat dikatakan memiliki daya saing yang nyata.

Saran. (1) Untuk meningkatkan kinerja PLP di IPB, hendaknya pihak institusi selalu memantau, meninjau, dan mensosialisasikan semua perkembangan terkait penerapan jabatan fungsional PLP yang masih baru ini kepada para PLP dan semua pihak yang berkepentingan. Sehingga semua informasi terkait tunjangan PLP, sistem karir dan lain sebagainya tidak simpang siur yang membuat para PLP tidak antusias dan termotivasi. Pemerintah atau IPB hendaknya melakukan kajian secara berkala terhadap penerapan jabatan fungsional PLP. Dengan demikian dapat diketahui kekurangan-kekurangan, masalah dan dampak negatif apa saja yang timbul dengan penerapan jabatan fungsional ini, sehingga semua kendala dapat segera teratasi; (2) Kepala laboratorium hendaknya selalu memantau kinerja PLP dan berkoordinasi, sehingga para PLP merasa diperhatikan dengan baik. Hal ini akan meningkatkan kinerja PLP secara bertahap dan memperbaiki komunikasi antara atasan dan bawahan; (3) Untuk penelitian lanjutan, disarankan menggunakan alat analisis ANP (*analytical network process*), dan meninjau dari faktor-faktor lain yang berbeda seperti kepuasan kerja, kedisiplinan dan lain-lain, dan tidak terbatas oleh struktur yang ada.

DAFTAR RUJUKAN

- Bacal R. 2002. *Performance Management*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta (ID): Gramedia Pustaka Utama.
- Cascio WF. 1995. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife, Profits*. Fourth Edition. Singapore (SG): McGraw Hill Inc.
- Hubeis M, Najib M. 2008. *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta (ID): Elex Media Komputindo.
- Hrebiniak LG. 2005. *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Pennsylvania (AS): Wharton School Publishing.

- Ishizaka A, Labib A. 2009. *Analytic Hierarchy Process and Expert Choice: Benefits and Limitations*, England (UK): J-ORInsight, 22(4), p. 201–220.
- [Kementerian] Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 03/Januari/2010 dan Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 02/V/PB/2010 dan No. 13/Mei/2010, Tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pranata Laboratorium Pendidikan dan Angka Kreditnya. Jakarta (ID): Kemendiknas.
- Ma'arif MS, Kartika L. 2012. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia, Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan*. Bogor (ID): IPB Press.
- Mangkuprawira S. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. Bogor (ID): Ghalia Indonesia.
- Mangkuprawira S. 2011. *Strategi Efektif Mengelola Karyawan*. Bogor (ID): IPB Press.
- Mangkuprawira S. 2012. Kumpulan Artikel Tentang Manajemen SDM dan Mutu SDM [internet]. [diunduh 2013 Januari]. Tersedia dari: <http://www.ronawajah.wordpress.com>.
- Mathis RL, Jackson JH. 2003. *Human Resources Management*. Mason (AS): Thomson South Western.
- Noe R, Hollenbeck J, Gerhart B, Wright P. 2010. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York (AS): McGraw-Hill.
- Ozaralli N. 2003. *Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness*. Leadership and Organizational Development Journal. 24(5/6). 335-344.
- Palan R. 2007. *Competence Management A Practicionser's Guide. Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi* (terjemahan). Jakarta (ID): Octa Melia Jalal, PPM.
- Pillai R, Williams EA. 2004. *Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance*. Journal of Organizational Change Management. 17: 144-159.
- Rad AM, Yarmohammadian MH. 2006. *A Study of Relationship Between Managers Leadership Style and Employees Job Satisfaction*. Leadership in Health Services, 19(2): xi-xxviii. Emerald Group Publishing Limited.
- Ramly AT. 2013. *Pengembangan Strategi Peningkatan Kinerja Guru Besar Institut Pertanian Bogor* [tesis]. Bogor (ID): Sekolah Pascasarjana IPB.
- Ramsden P. 2006. *Leading Academics*. Buckingham (UK): Society for Research Into Higher Education and The Open University Press.
- Saaty TL. 2008. *Decision Making With The Analytic Hierarchy Process*. Pittsburgh (AS): Int. J. Services Sciences, Vol. 1, No. 1, pp. 83-98.
- Stashevsky S, Koslowsky M. 2006. *Leadership Team Cohesiveness and Team Performance*. International Journal of Manpower. 27(1): 63-74.
- Sukmawati. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Metro* [tesis]. Lampung (ID): Universitas Pendidikan Indonesia.
- Wayne S, Shore L, Linden R. 1997. *Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective*. Academy of Management Journal. 40: 82-111.